

学校编码: 10384

统一分类号: _____

学 号: 200115104

密 级: _____

厦门建行客户经理激励机制的分析与设计

Analysis and Design on Motivation Mechanism of
Account Manager in CCB xiamen branch

谢 文 松

指导教师姓名: 翁君奕 教授

申请学位级别: 工商管理硕士 (MBA)

专 业 名 称 : 工 商 管 理

论文提交日期: 2005 年 10 月

论文答辩时间: 2005 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予时间: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）

2005 年 8 月 29 日

内 容 摘 要

本文结合厦门建行的客户经理管理实践，探讨商业银行如何设计有效的客户经理激励机制，目的是深入了解客户经理激励原理，为厦门建行进一步完善客户经理激励机制提供一套系统的具有实践价值的激励机制改进方案。

本文主要通过厦门建行现行客户经理激励机制的案例研究和理论探讨，运用激励理论和委托代理分析框架分析客户经理激励过程，逐一分析和设计各种激励方式的具体应用方案，从中了解厦门建行现有激励机制的合理性和不足之处，从而形成客户经理激励机制的系统框架。

全文共分五章，大体上是按照背景-原理-方法-实施的思路来展开的。各章的主要思路如下：

第一章：介绍厦门建行客户经理制与客户经理基本概念，以及所处的文化环境、管理基础，就其客户经理队伍的现状进行介绍和分析。

第二章：就客户经理激励问题进行理论分析，主要阐述客户经理激励机制的主要理论依据，对客户经理激励问题作理论层面的分析。

第三章：基于激励目的探索客户经理绩效考核体系设计，提出适合厦门建行特点的客户经理绩效考核方案。

第四章：运用激励理论的指导，系统讨论客户经理激励机制设计思路，分别介绍了价值实现激励、薪酬激励、职业生涯发展与晋升激励、工作过程激励、文化氛围激励和惩罚与淘汰机制的具体设计方案。

第五章：通过分析前述客户经理激励机制方案中的不足之处，提醒应注意采取的其他解决措施，并针对厦门建行现状，探讨实施过程中的关注要点。

经过分析，本文认为厦门建行客户经理的激励机制已经具备较好的基础，但缺少系统性的思考和一体化的方案，相信本文分析设计的激励机制体系，将有助于提升厦门建行客户经理队伍的管理水平。

关键词：客户经理；激励机制；系统设计。

Abstract

Incorporated with the practices of account manager management in China Construction Bank(CCB) Xiamen Branch, this paper probes into how to design an effective account manager motivation mechanism in commercial banks. The objectives of this paper are to find out the principles of account manager motivation mechanism and therefore put forward an improved plan of practical value for CCB Xiamen Branch to make the motivation mechanism perfect.

This paper analyses the motivatng process with the framework of entrustment/agency and designs different kinds of applicable projects, by which the merits and demerits in present motivation mechanism can be studied. By all the case studies and theoretical analysis, a systematic framework for account manager motivation mechanism is shaped.

With background introduction, principles expounding, projects designing and problems solving while implementing, this paper consists of five chapters, main contents of which are as follows.

The first chapter – Introduce account manager, current account manager management system in China Construction Bank Xiamen Branch, cultural background and management basis.

The second chapter – Theoretical analysis of account manager motivation mechanism and elaboration of the principles of account manager motivation mechanism.

The third chapter – Discussion of account manager performance evaluation assessment system and putting forward appropriate and incentive account manager performance evaluation assessment projects for China Construction Bank Xiamen Branch.

The fourth chapter – Systematic analysis of account manager motivation mechanism and proposing different incentive projects including Value Achievement motivation, Income motivation, Career Development motivation, Promotion motivation, Working Process motivation, Cultural Environment motivation, Punishment and elimination system etc.

The fifth chapter – Solution for defects of different incentive projects for account manager motivation mechanism and discussing the essentials that need to pay attention to.

With analysis, this paper holds that the present account manager motivation mechanism with a fairly good foundation in China Construction Bank Xiamen Branch is in want of systematic design and integrated projects. With the proposed incentive projects, this paper is sure to be a great help to improve the management of account manager system in CCB Xiamen branch.

Key Words: account manager; motivation mechanism; systematic design.

目 录

前 言	1
第一章 客户经理制与客户经理	4
一、客户经理制概述	4
（一）客户经理制	4
（二）客户经理的地位与作用	5
（三）客户经理管理模式	8
二、客户经理队伍现状与存在问题	11
（一）客户经理队伍现状	11
（二）客户经理队伍存在问题	12
（三）客户经理激励机制现状	14
第二章 客户经理激励问题分析	15
一、激励与激励机制基本概念	15
（一）激励	15
（二）激励过程	17
（三）激励机制	18
二、客户经理群体特点与需要分析	19
（一）客户经理群体特点	19
（二）客户经理需要特点	20
三、客户经理工作的基本特征	21
四、客户经理工作业绩的决定因素	23
五、客户经理委托代理关系分析	26
（一）银行与客户经理之间的委托代理关系	26

(二) 委托代理框架下的激励机制原理.....	26
六、激励机制设计的原则	28
七、激励方式选择	29
(一) 基于信息不同的激励方式分类.....	30
(二) 积极激励因素和消极激励因素.....	30
(三) 外部激励和内在激励.....	30
第三章 客户经理绩效考核体系设计.....	32
一、绩效考核与激励机制	32
二、厦门建行现行绩效考核方法	33
三、兼具激励功能的绩效考核体系设计方案	34
(一) 设计目标.....	34
(二) 设计原则.....	35
(三) 考核对象.....	36
(四) 主要思路.....	38
(五) 考核模式.....	39
(六) 考核结果反馈.....	40
(七) 考核结果使用.....	41
第四章 客户经理激励机制系统设计.....	42
一、价值实现激励机制设计	42
二、薪酬激励机制设计	45
三、职业生涯发展与晋升激励机制设计	49
(一) 晋升激励.....	49
(二) 培训激励.....	50
(三) 声誉激励.....	51
四、工作过程激励设计	51

五、文化氛围激励设计	53
六、惩罚与淘汰机制设计	54
第五章 客户经理激励机制的实施.....	56
一、本文激励机制分析不足之处	56
二、激励机制实施的注意问题	57
结 束 语	59
参考文献	61

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

厦门建行是建设银行总行直属的一级分行，全称为中国建设银行股份有限公司厦门市分行。截至 2004 年 12 月 31 日，共有员工 1826 人，内设 20 个部门，下辖 59 个营业网点，本外币存款总量 320 亿元，本外币贷款总量 217 亿元，2004 年实现利润总额 5 亿元，中间业务收入 9500 万元，贷款不良率为 1.2%，主要业务指标位列厦门市同业首位。1995 年以来，厦门建行连续 10 年存款新增额位居全市第一。

厦门建行的企业文化主理念是“人争一等、事创一流”，代表着建行人勤奋敬业、拼搏进取的精神。厦门建行是建行系统也是厦门市国有银行中较早进行改革的分行，从 1995 年开始对网点实施综合业务考核以来，厦门建行先后进行了干部人事制度改革、财务管理体制改革、城市行经营体制和管理模式改革、绩效考核方式改革、科技开发体制改革、信贷体制改革、营销模式改革等多项改革，改革给厦门建行业务快速发展提供了强大动力。特别是 1997 年 12 月以来进行的城市行扁平化经营管理体制改革，在经营理念、运作流程和管理模式上进行了革命性的再造，培养了一支优秀员工队伍，奠定了在当地市场的竞争优势。2002 年，建设银行总行向全国建行系统发出了向厦门市分行学习的决定，号召全国各地建行学习厦门市分行的改革进取精神和经营管理经验。

厦门建行城市行经营体制和管理模式改革将原来分行-支行-办事处、分理处、储蓄所的三级管理的金字塔型组织架构改变为分行-支行（分理处）的两级管理的扁平型组织架构，实行集约化经营。支行仅作为营销前台，只有三类人员：管理层（网点负责人）、拓展层（主要

为客户经理)和操作层(柜员和个别后勤人员)。

作为扁平化改革的一项组成内容,厦门建行将原来的信贷员改造为客户经理,推行客户经理制,实行客户经理等级制。客户经理制的实施,一方面增强了厦门建行的营销能力,另一方面也带来了很好的品牌效应,成为吸引客户的重要因素。

2000年1月,全国建行系统在厦门召开客户经理制推广现场会。现场会之前,厦门建行进一步规范了客户经理制,制定了一系列的办法,包括《客户经理管理办法》、《客户经理等级制管理办法》、《客户经理行为准则》、《客户经理业绩考核办法》、《客户经理培训管理办法》等,厦门建行以全新的理念赢得了系统内各一级分行的尊敬。随后不久,建行总行在系统内推广客户经理制,各一级分行纷纷到厦门建行来取经学习。客户经理制在建行系统的推广,为建行近几年业务发展和资产质量的提高起了重要的作用。厦门建行因为改革较早,获益也较早。改革激发了员工的工作热情和竞争活力,促进厦门建行业务迅猛发展。

但近几年来,厦门建行在客户经理管理方面有所停滞,出现客户经理流失、客户经理有效拓展精力减少、客户经理队伍青黄不接、培训积极性下降等问题。全行的对公存款连续几年形势严峻,对公客户拓展也显得后劲不足。现在,厦门已经对外资银行开放了人民币业务,外资银行介入人民币业务首先需要的是人才,尤其是能够了解市场、熟悉产品,甚至拥有一定客户群体的人才,国有商业银行的客户经理显然是他们首选的争夺对象。严峻形势迫使厦门建行重新思考客户经理管理问题。目前,厦门建行客户经理队伍管理无论在系统内还是在厦门同业,已不具有机制和管理上的明显优势。尽管2004年厦门建行下发了新的《客户经理管理办法》,对客户经理管理框架做了重新规划,

但一些政策尚未得到有效落实。如何建立有效客户经理激励机制是目前厦门建行面临的一个现实问题。本文正是在此背景下进行的研究和思考，目的是通过对现状的分析，解析现有机制中合理的方面和存在的机制缺失，并提出针对性的解决方案。

第一章 客户经理制与客户经理

一、客户经理制概述

（一） 客户经理制

1997 年，城市行改革之前，厦门建行主要营销队伍是支行的信贷员。当时指导市场销售的是由内向外的产品推销观念，一些信贷员有着“皇帝的女儿不愁嫁”的优越感，而当时银行业的买方市场已经到来，市场竞争日益激烈，国有银行只有改革才有出路。国有银行必须由产品推销观念转变为由外向内的市场营销观念，改变营销管理模式，一切从市场出发，以客户为中心，协调所有影响客户的营销活动，并通过建立基于客户价值和满意之上的长期客户关系来取得利润。基于这样的认识，厦门建行学习国际先进银行管理经验，决定推行客户经理制。

厦门建行对客户经理制是这样定义的：客户经理制是指商业银行通过指定专人作为“客户经理”，与客户建立一个全面、明确、稳定的服务对应关系，推销银行产品，采集客户需求，为客户提供高质量、高效率、全方位的金融一体化服务的经营管理模式。客户经理制实质是建立对外以市场为导向、以客户为中心，对内以客户经理为服务中心、以客户经理团队为营销前台的、全行联动的市场营销机制。^①

客户经理制并不是简单地将“信贷员”改称为“客户经理”，它包括了一系列运作机制改革，包括：^②

1、客户部门和客户经理岗位的设置。明确界定客户部门与其他部门的关系以及拥有的工作权限；依据市场状况和人员素质确定客户经

^① 引自厦门建行内部制度：《客户经理管理办法》，第一章

^② 参见建行内部培训资料：《公司业务客户经理培训教材（学员用书）》，2005 年 3 月编写，P3-4

理岗位职责与工作目标。

2、客户经理工作制度。包括客户经理开发客户和维护客户的日常制度规定，如访客报告制度、异常客户预警制度、定期走访客户制度以及客户档案保管制度等。

3、客户经理管理制度。包括客户经理的选拔、培训、考核和激励机制等。

4、客户经理的后台支持保障制度。如产品支持、营业服务支持、风险管理支持以及电子技术与内部网络支持等。

（二） 客户经理的地位与作用

1、 客户经理界定

客户经理是直接接触和服务客户，负责拓展客户、销售银行产品、采集客户需求，并为客户提供包括资产、负债、中介业务等综合金融服务的人员。客户经理是建设银行与客户的联系人，是建设银行金融产品的“推销员”，是市场信息、客户需求的“采购员”，是为客户提供金融产品和金融服务的“服务员”。^①

2、 客户经理定位

根据厦门建行城市行经营理念，网点是经营的前台，部门是经营的后台，相互之间是前后台的关系，而不是上下级的关系。厦门建行强调，一线为客户服务，二线为一线服务。部门按离市场的远近，分为前中后台，内部以服务关系链为纽带。最前沿的为营业柜台、客户经理和电子银行等三大营销渠道，其次为产品部门，再次为风险管理部门，最后为服务、支持和综合监控部门。客户经理是分行经营中的前台，直接承担着客户关系管理和产品销售的职责，是银行效益来源的第一关。

^① 引自厦门建行内部制度：《客户经理管理办法》，第一章

三大营销渠道中，营业柜台和电子渠道面对大众客户，而客户经理服务对象为重要客户和 VIP 客户。根据二八原理，20%的客户为银行带来 80%的收益，而这 20%的客户，主要由客户经理来实现产品的销售以及维系银行和客户之间的关系。因此，如何激励客户经理，建立客户经理渠道的竞争优势，对于银行就显得具有非常重要的意义。

英国有一家长寿公司俱乐部，加入这个俱乐部的成员必须是寿命超过 300 年的企业。有学者对该俱乐部成员作了一次系统的调查，发现该俱乐部成员的惟一最突出的共同特征就是敏感。这个结论与生物学中的原理是相通的。企业只有保持对市场的敏感性，才可能及时采取应对市场变化的对策，才能在竞争对手行动之前采取恰当的竞争策略。而要保持这种敏感，首先要其一线接触客户的人员具有这种敏感性。厦门建行实行客户经理制，就是让客户经理充当厦门建行这个躯体的神经末梢，发挥其对市场的探测器功能。

3、 客户经理主要工作内容^①

(1) 负责收集客户的各种信息，包括行业信息、市场信息和客户自身的有关信息；对收集到的资料进行整理，以此为基础建立并管理客户档案。

(2) 负责调查和采集客户需求，进行市场分析，提交市场需求分析报告，负责、参加或协助进行金融产品和金融服务的创新。

(3) 主动寻找客户，拓展客户群体，并定期拜访客户，维系银行与客户的良好关系。建立银行与客户在资产、负债、中介等全方位、多功能、多层次的业务合作关系，完成规定指标以上的业务发展目标责任。

(4) 负责客户评价分析，根据客户现有业务量、未来发展和可能带

^① 参见厦门建行内部制度：《客户经理管理办法》，第七章

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库